Ontario

Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

FACTSHEET

ISSN 1198-712X ©Queen's Printer for Ontario

Agdex#: 057 Publication Date: May 2005

Order#: 05-035 Last Reviewed: July 2005

Title: Successful Meetings

Division: Agriculture and Rural

History: Replaces OMAFRA Factsheet Effective Meetings 96-039

Written by: Denise Edwards - Agriculture Organization Specialist/OMAFRA

Table of Contents

1. Introduction
2. Key Roles
3. Before The Meeting
4. Physical Set-Up
5. At The Meeting
6. Approaches To Decision Making
7. Decision Making Processes
8. Concluding The Meeting
9. Evaluating The Meeting
10. Common Questions About Meetings
11. Acknowledgements
12. Related Links

Introduction

Face-to-face meetings are the most common way for groups to make decisions, solve problems, educate people, and plan programs and projects. Meetings can be productive and accomplish goals efficiently. However, an unproductive meeting can be frustrating and influence the enthusiasm and attitude of the group. This also affects the image of the organization in the community and can hamper your efforts in recruiting volunteers, partners and sponsors.

Effective meetings do not happen automatically. Planning the design, the equipment needed and who needs to be involved is critical to a meeting's success. Most resources about effective meetings refer to business meetings. There is a different dynamic for not-for-profit and volunteer organizations. This Factsheet discusses key components to help make not-for-profit organization meetings more effective.

Key Roles

Everyone at the meeting is responsible for its success. Some people have key roles to play including:

- The Chairperson is responsible for ensuring that meetings are run effectively and efficiently. The chair must consider both the task functions of the group, i.e., the actions and decisions that are critical to achieve, and the maintenance functions – the relationships, welfare and harmony of the group. Both functions are important and will affect the organization's success. The chair has the lead role in planning, preparing, implementing and evaluating meetings and is responsible for starting and ending on time and involving members in the decisions and discussions
- The Secretary helps the chair and is responsible for the legal record of decisions and group memory. The secretary ensures the meeting minutes are prepared, adopted and kept in a format that is available to the membership.

- Committee chairs are responsible for researching issues and bringing options and recommendations to the meeting for decision.
- Members should come to the meeting prepared, be on time, keep their discussion focused, and participate in the decision making. Side conversations should be held until the end of the meeting or social time as they can be very disruptive.

| Top of Page |

Before The Meeting

Define the purpose of the meeting. A clear purpose is required for every meeting. If the purpose is unclear, regularly scheduled meetings may not be needed. Determine if a meeting is the most effective way of getting the information across. Organizations must make good use of their volunteers' time.

- Plan the agenda. An agenda is a step-by-step outline of the topics to be discussed at the meeting. The chair should consult the secretary, treasurer and committee chairs when planning the agenda and organizing the materials and resources. Ensure that critical items are discussed first, with the appropriate time allowed.
- Send out the agenda and background information prior to the meeting. This will remind people of the meeting, ensure important issues are not overlooked and help members focus on the issues and be prepared to discuss them.
- Ensure all reports and information are available. Confirm that the required person or a suitable alternate is available to attend the meeting and make a report.
- Notify everyone who needs to know about the meeting Early notification is important to ensure that the required people can attend.

Physical Set-Up

All your best planning efforts can be wasted if you overlook the physical surroundings of your meeting. The following considerations will encourage participation:

- Size of the room. How many people will attend the meeting? Too big a room gives an isolated feeling, and too small a room makes people feel cramped and uncomfortable.
- Seating Arrangements. The arrangement will depend on the type of meeting.
    - Large meetings with limited speakers suit the classroom or theatre style (chairs in rows). This arrangement makes it easier for participants to hear and focus on the speakers. However, this arrangement limits interaction.
    - Long narrow boardroom tables tend to minimize participation.
    - Chairs and tables arranged in circles, U shapes or squares support increased interaction as people can see each other, and the chair is part of the group.
    - For meeting efficiency have the chairs arranged before the meeting and extras available if needed.

| Top of Page |

Do participants know one another? Nametags or table cards help people interact and assist those who have difficulty remembering names. New people could be assigned a host for the meeting to make them feel more comfortable and part of the group.

- Other considerations.
    - How do you access the room?
    - Who has the key?
    - Where is the room in the building?
    - Don't forget the acoustics, temperature, ventilation, audio-visual equipment (including cords), lighting, parking, and location of rest rooms, coat racks and refreshments.

At The Meeting

- Set the ground rules. These agreements for participant behaviour will make meetings more

efficient and effective. They should be discussed by the group and revisited periodically. Some ground rules are:

- Everyone has equal rights and can participate.
- The will of the majority is carried out.
- The minority will be heard.
- Only one topic will be considered at a time
- Decision-making will be done fairly and impartially.

- Start and end the meeting on time. Do not penalize the people who made the effort to be on time.
- Use a warm-up activity. As people come together, they should move their thinking from being individuals to being part of a group. Use of an ice-breaker activity can help build the team
- Make introductions. Welcome participants and ensure everyone knows everyone else, especially any newcomers.
- Summarize the purpose of the meeting and the timelines for discussions. It can be useful to write the agenda and points about the issues on a blackboard or large piece of posted paper. This helps participants keep track of the discussion.
- Use a speakers' list. Make sure everyone who wants to speak is given the opportunity before anyone receives a second opportunity.
- Encourage input from all participants. Sometimes a few participants dominate the discussion because they are more comfortable speaking in a group or are more passionate about the topic. The chairperson must ensure there is input from everyone and should try to draw quiet people into the discussion.

| Top of Page |

- Keep the discussion focused on the topic. Avoid topic drift, when participants add comments that are irrelevant to the agenda. The comments are usually interesting, but if they are pursued, the conversation drifts further from the objective
- Use a "Parking Lot." When unrelated issues are raised, keep track of them on the flipchart or blackboard, visible to everyone. Participants will realize that these ideas and concerns will not be lost and can be considered at the appropriate time or put on the agenda for the next meeting.
- Explain acronyms. Ensure short forms or initials are explained so that everyone is aware of what is being discussed.
- Be aware of non-verbal behaviour. Body language can provide important clues as to the need for further discussion and/or the involvement and satisfaction of members. Respond to it accordingly.
- Assess when the debate has run its course. The chairperson should summarize the discussion and ask for a vote or expression of consensus
- Use an "Action Sheet." Record the actions required, who is responsible and timelines for each action. The Action Sheet captures meeting decisions and reminds people to follow through on their commitments.

Approaches To Decision Making

Organizations should aim to hold fair and democratic meetings. The following two approaches are commonly used. If democratic processes are not being observed, it is wise for more formal processes to be introduced.

- Parliamentary Procedure. This is a formal and defined procedure that is especially useful for larger groups. Using Roberts Rules of Order or other meeting procedure resources can give organizations a defined process to ensure the wishes of the majority are followed.
- Consensus. This is an alternative decision-making method for smaller meetings, including board, executive or committee meetings. Consensus occurs when the participants, through discussion, come to an agreement on the decision. It eliminates the amendment process that parliamentary procedure dictates and encourages maximum participation. The minutes will reflect that the decision was made by consensus.

| Top of Page |

Decision Making Processes

Many times groups find themselves dominated by an individual or struggling to agree on a course of

action. Using a structured process to discuss issues will help improve your meeting's efficiency and group performance. The following are brief outlines of some basic processes that the chairperson or members can facilitate.

These processes work best with smaller groups, but large groups can be divided for discussion purposes. Each small group has its own facilitator, then the large group is reconvened, and the results discussed. These processes will encourage the quiet person to contribute and moderate the impact of more assertive individuals. More processes and details can be found in resources on facilitation techniques.

Brainstorming. This process generates many spontaneous and diverse ideas in a short period of time. The leader clearly states the problem and outlines the rules which are:

- No evaluation, criticism or discussion on any point.
- Ideas are recorded until they are exhausted. Quantity counts. The more ideas, the greater the chance for a really good idea.
- Build on the ideas of others. Pool your creativity.
- Everyone participates.

Ideas are recorded on a flipchart or blackboard for everyone to see. Following the brainstorming, the list is screened and points clarified. Members then choose their four or five priority items and decide on a course of action.

SWOT Analysis. This method examines the Strengths, Weaknesses (internal factors), Opportunties and Threats (external influences) of a given issue or situation. The whole group can participate in the discussion, or subgroups can discuss each section, then report back to the larger group. This analysis helps the group determine direction.

SCORE Analysis. This is a similar method to SWOT that examines issues using Strengths, Challenges, Opportunities, Risks and Expectations.

| Top of Page |

TOPS Analysis. Also similar to SWOT, this method examines the Trends, Opportunities, Priorities and Strategies.

Prioritizing Technique. Each participant thinks of ideas or solutions that are recorded on a flipchart or blackboard. From these ideas, the group develops various options or solutions. The following techniques can be used to arrive at the option that the majority supports:

- Give each person in the group five sticky dots and have them place the dots beside the options they prefer. They can choose five individual options or place multiple dots on an option they feel strongly about. The option with the greatest number of dots will determine the course of action.
- Participants are asked to rank the options using a scale of 1 to 5, where 5 points represents their first choice, 4 their second choice, etc. The desired option is the one that accumulates the highest total score.

Force Field Analysis. This process is a way to graphically show the forces driving for change or forces restraining change in relation to a situation.

- Draw a line vertically down the middle of the flipchart page and post so that everyone can see. The situation is stated clearly and written at the top.
- Participants then list the forces that are driving (the pros) the change in the left column, and the forces restraining (the cons) the change in the right column.
- A comparison of the driving and restraining forces helps participants determine the course of action.

Concluding The Meeting

- Review the Action Sheet. This ensures that the people who are assigned a task are clear on their responsibilities and timelines.
- Confirm the date, time and location of the next meeting.

| Top of Page |

Evaluating The Meeting

After the meeting, review what went well, where improvements could be made and any problems to be addressed before the next meeting. If you have people being groomed for the chairperson position, such as vice chairs, this is a good time to get them involved. It is important that results and strategies for improvement be summarized and communicated to the participants.

Take the opportunity for feedback. It reduces the possibility of repeating unproductive behaviours and procedures and shows respect for people's time.

Some ideas for assessing your meeting are

- Before the meeting is adjourned ask, "what went well" and "what could be improved."
- Appoint someone to monitor the meeting process and report on it at the end. Rotate the responsibility among the members.
- Have participants complete one of the numerous anonymous survey tools that are available on the Internet and discuss the results.

Common Questions About Meetings

How do we keep members aware of dates and deadlines for activities throughout the year? An **Annual Planning Calendar** is a breakdown, by month, of all the important dates of the organization, such as meeting dates, fundraising activities, events and deadlines for funding applications, etc. This tool keeps everyone informed of key activities and is a good recruitment and orientation tool to use with new members. The annual planning agenda should be reviewed and revised regularly throughout the year.

When should we send a topic to committee? If only a few people are interested in the discussion of a topic or if the topic needs more research, it is best to send it to a committee. The committee should define the topic, develop options or alternatives, research the pros and cons for each option, then chose an alternative and bring the recommendation or proposal for the course of action to the next meeting.

| Top of Page |

How do we deal with conflict in our meetings? Conflict can arise and it is not necessarily negative. It can lead to innovation and positive change. Some points to consider when conflict occurs:

- Recognize there is conflict and identify the issue.
- Focus on the issue, not the personality. Do not criticize individuals
- Use a structured process to help the group discuss the issue, propose and assess solutions, and come to a resolution.
- If the discussion gets too tense, take a short break and, when the meeting reconvenes, summarize the pros and cons for the issues and negotiate a solution.
- In a sensitive meeting, a neutral facilitator can help the group resolve the issues.

What happens when we don't have a quorum? A quorum is the minimum number of people needed for an organization to conduct its business. This number should be specified in the organization's constitution or bylaws. For small groups, it is usually the majority of members, i.e., if the board has 12 directors, a quorum would be seven. In large groups, it is the majority of the number that usually attends the meeting. If a meeting does not have a quorum, the people attending can hold discussions on issues, but no decisions can be made. A quorum should be present at the beginning of the meeting and remain through the entire meeting for a decision to be valid.

If not having a quorum is an ongoing problem, the group should assess WHY people are not attending meetings.

- Was the meeting really needed?
- Was there a clearly defined purpose?
- Do people have input into topics?
- Did the participants receive adequate advance notice of the meeting, especially those that were not at the last meeting?
- Was there major conflict with other community activities?
- Is feedback on meeting effectiveness obtained from the membership and acted upon to ensure continued participation?

It is helpful to follow up with those not attending and find out their reasons. When people are unable to attend, they should be encouraged to call ahead with their regrets so that the meeting could be rescheduled if necessary. If this situation persists, take steps to evaluate the organization more broadly.

| Top of Page |

Acknowledgements

The author would like to acknowledge the following resources that were used in the development of this Factsheet and encourage people to refer to the related links listed below for more information.

Board Development, United Way of Canada - see the Meeting Management Page

Nathan Garber, Nathan Garber and Associates, "Checklist for the Chair." Workshop: How to Make Meetings More Effective, More Efficient and More Fun. 2004 - see Home Page

"Running Effective Meetings," Rob Sandelin, Consenus Works!

Saskatchewan Industry and Resources, Business Cooperative Services, 2004 - Home Page

"Building Great Agendas" 3M Meeting Network - see the 3M Meeting Network Home Page

Related Links

- Board Development, United Way of Canada - Meeting Management Page
- Nathan Garber and Associates Home Page
- Concenus Works - Running Effective Meetings
- Saskatchewan Industry and Resources - Conducting Effective Meetings
- 3M Meeting Network Home Page

| Top of Page |

For more information:
Toll Free: 1-877-424-1300
Local: (519) 826-4047
Email: ag.info@omaf.gov.on.ca

| Rural Affairs Home Page |

| Central Site | Feedback | Search | Site Map | Français|
| Home | What's New | Calendar | Products | News Releases |

Ontario
This site is maintained by the Government of Ontario, Canada.

This information is provided as a public service, but we cannot guarantee that the information is current or accurate.

Readers should verify the information before acting on it.

Feedback and technical inquiries to: rural@omaf.gov.on.ca
© Copyright 2005 Queen's Printer for Ontario
Last Updated: August 19, 2005

FICHE TECHNIQUE

COMMANDE N° 05-036

MAI 2005

AGDEX 057

Ontario Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

L'ART DE RÉUSSIR UNE RÉUNION

D. Edwards

(En remplacement de la fiche technique du MAAO n° 96-040, *Pour des réunions réussies)*

Les réunions en personne constituent la façon la plus usuelle pour des groupes de prendre des décisions, de régler des problèmes, d'informer les gens et de planifier des programmes et des projets. Les réunions peuvent être productives et atteindre les objectifs efficacement. Toutefois, une réunion infructueuse peut engendrer des frustrations et miner l'enthousiasme et l'attitude du groupe. Elle peut aussi affecter l'image de l'organisme dans la collectivité et nuire à ses efforts de recrutement de bénévoles, de partenaires et de commanditaires.

Les réunions efficaces ne s'improvisent pas. Leur succès dépend du soin apporté à la planification de leur déroulement ainsi que du matériel et des ressources humaines nécessaires. La plupart des ressources portant sur les réunions réussies ont trait à des réunions d'affaires. La dynamique est différente lorsqu'il s'agit d'organismes sans but lucratif faisant appel au bénévolat. La présente fiche technique indique comment rendre les réunions des organismes sans but lucratif plus efficaces.

RÔLES CLÉS

La responsabilité du succès d'une réunion revient à chaque participant. Voici les rôles clés de chacun :

- **Le président** a la responsabilité de veiller à ce que les réunions soient menées rondement et efficacement. Il ne doit perdre de vue ni les tâches à accomplir (p. ex. décisions, mesures à prendre), ni le facteur humain (interactions entre les membres, bien-être de chacun et harmonie au sein du groupe). Ces deux aspects sont importants et influencent le succès de l'organisme. Le président exerce un rôle de premier plan dans la planification, la préparation, la mise en place et l'évaluation des réunions. Il a la responsabilité de veiller à ce que les réunions débutent et se terminent à l'heure prévue, et à ce que les membres participent aux décisions et aux débats.
- **Le secrétaire** aide le président et consigne les décisions de manière à se conformer aux obligations juridiques de l'organisme et à offrir un aide-mémoire au groupe. Le secrétaire rédige le procès-verbal dont il note l'adoption et qu'il rend accessible aux membres.
- **Les présidents de comités** sont responsables d'approfondir certaines questions, d'exposer les choix qui s'offrent et de faire des recommandations à l'assemblée appelée à prendre une décision.
- **Les membres** ont l'obligation de se présenter à la réunion préparés et à l'heure prévue, de rester centrés sur les sujets débattus et de participer à la prise de décisions. Les conversations parallèles empêchent le groupe de progresser. Elles doivent se tenir à la pause ou après la réunion.

AVANT LA RÉUNION

- **Préciser l'objectif de la réunion.** Chaque réunion doit poursuivre un objectif clairement exprimé. Si l'objectif est vague, c'est peut-être qu'il n'est pas nécessaire de tenir des réunions à intervalles réguliers. Déterminer si la réunion est la façon la plus efficace de transmettre l'information. Il incombe aux organismes d'utiliser le temps des bénévoles à bon escient.
- **Préparer l'ordre du jour.** L'ordre du jour énonce, point par point, les sujets à aborder lors de la réunion. Le président devrait consulter le secrétaire, le trésorier et les présidents de comités lorsqu'il prépare l'ordre du jour et prévoit les ressources matérielles et humaines. Classer les points par ordre d'importance et allouer suffisamment de temps à chacun.
- **Transmettre l'ordre du jour et l'information connexe avant la réunion.** Cet envoi constitue un rappel de la réunion et permet d'éviter que des points importants ne soient oubliés. Il aide aussi les membres à se concentrer sur les points à l'ordre du jour et à se préparer à en discuter.
- **S'assurer que les rapports et renseignements sont disponibles.** Confirmer la présence de la personne attendue ou de la personne qui pourra la remplacer pour participer à la réunion et lui fournir un rapport.
- **Inviter toute personne qui doit être informée de la tenue de la réunion.** Il est bon de s'y prendre à l'avance pour éviter les déceptions.

ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

La meilleure planification qui soit peut être vaine si l'on ne se soucie pas de trouver un local adéquat pour la réunion. Voici des aspects qui influencent la participation :

- **Grandeur de la pièce.** Combien de personnes assisteront à la réunion? Une salle trop grande nuit à l'esprit de corps. Une salle trop petite donne l'impression d'être trop à l'étroit et devient inconfortable.
- **Disposition des places.** La disposition dépend du genre de réunion.
  - Les grandes assemblées mettant en présence peu d'orateurs se prêtent à l'alignement des sièges comme dans une salle de classe ou une salle de spectacle. Si cette disposition favorise l'écoute et la concentration, elle limite par contre les échanges.
  - Les tables de conférence longues et étroites tendent à réduire la participation.
  - La disposition des chaises et des tables en cercle, en forme de U ou en carré, augmente les interactions étant donné que les participants peuvent se voir et que le président fait partie du groupe.
  - Pour garantir la bonne marche de la réunion, faire préparer la salle à l'avance en prenant soin de prévoir l'accès à des chaises supplémentaires si le besoin s'en faisait sentir.
- **Les participants se connaissent-ils?** Des insignes porte-nom ou des cartons d'identification posés sur la table facilitent les échanges et sont utiles aux personnes qui n'ont pas la mémoire des noms. Il peut être indiqué d'assigner un hôte aux nouveaux venus pour qu'ils se sentent à l'aise et bien accueillis.
- **Autres considérations :**
  - Comment se rendre à la salle?
  - Qui a la clé ?
  - Où se situe la pièce dans l'immeuble?
  - Ne jamais oublier l'acoustique, la température, la ventilation, le matériel audio-visuel (y compris les fils), l'éclairage, les places de stationnement, les toilettes, le vestiaire et les rafraîchissements.

À LA RÉUNION

- **Établir les règles.** Des conventions concernant le comportement des participants rendent les réunions plus efficaces et fructueuses. Les règles devraient être discutées par le groupe et revues de façon périodique. Voici quelques règles de base :
  - Tous les participants ont les mêmes droits et peuvent participer.
  - La majorité l'emporte.
  - La minorité doit être entendue.
  - On ne discute que d'un sujet à la fois.
  - Les décisions se prennent d'une manière équitable et impartiale.
- **Respecter l'heure prévue pour le début et la fin de la réunion.** Ne pas pénaliser les personnes qui arrivent à l'heure.
- **Faire un « réchauffement » pour briser la glace et stimuler l'esprit d'équipe.** En tant que membre d'un groupe, chacun doit avoir à cœur le bien-être du groupe.
- **Faire les présentations.** Souhaiter la bienvenue aux participants et s'assurer que tout le monde se connaît, surtout s'il y a des nouveaux.
- **Résumer l'objectif de la réunion et le temps alloué à chaque point.** Il peut être utile d'inscrire l'ordre du jour et les points à aborder au tableau. On aide ainsi les participants à suivre les échanges.
- **Dresser la liste des personnes qui demandent la parole** et veiller à ce que chacune ait la chance de s'exprimer une première fois avant d'accorder de nouveau la parole à une autre.
- **Encourager la participation de tous.** Il arrive qu'une poignée de participants monopolisent les échanges parce qu'ils sont plus à l'aise de parler en public ou que le sujet les passionne. Il incombe au président d'inviter tout le monde à exprimer son point de vue et d'amener les plus timides à prendre part aux débats.
- **Garder les échanges centrés sur le sujet.** Mettre un terme aux digressions lorsque des participants s'écartent du sujet. Bien que les digressions soient souvent intéressantes, elles nuisent à l'atteinte des objectifs poursuivis.
- **« Questions en suspens ».** Pour garder la trace des points soulevés qui ne figurent pas à l'ordre du jour, noter ces points à la vue de tous au tableau sous cette rubrique. Cette façon de procéder rassure les participants que les points seront étudiés le moment venu ou inscrits à l'ordre du jour de la réunion suivante.
- **Expliquer les acronymes** de manière à éviter que les échanges ne deviennent hermétiques.
- **Prêter attention au langage non verbal,** qui peut fournir une bonne indication, par exemple, qu'il faut prolonger la discussion, qu'une personne ne demande qu'à participer à une activité ou qu'il y a insatisfaction. Agir en conséquence.
- **Évaluer si l'on a fait le tour de la question.** Le président devrait résumer les échanges et demander le vote ou l'expression du consensus.
- **Établir un tableau des mesures à prendre** pour assurer le suivi des engagements qui ont été pris durant la réunion. Ce tableau comprend trois colonnes indiquant la mesure à prendre (QUOI), la personne qui s'en charge (QUI) et la date limite pour le faire (QUAND).

FAÇONS D'ENVISAGER LA PRISE DE DÉCISION

Les organismes devraient s'efforcer de tenir des réunions démocratiques et équitables. Les décisions se prennent le

plus souvent selon l'une ou l'autre des deux façons suivantes. Si le processus démocratique n'est pas respecté, il est sage d'adopter une procédure plus formelle.

- **La procédure parlementaire.** Cette procédure formelle et définie est particulièrement utile aux grandes assemblées. L'utilisation d'un code de procédure (comme le *Code Morin* en français, ou le *Rules of Order for Deliberative Assemblies* de H.-M Robert en anglais) fournit aux organismes une série de règles destinées à garantir que la volonté de la majorité sera respectée.
- **Le consensus.** Cette méthode se prête à la prise de décision dans les petites assemblées, notamment les réunions de conseils, de comités de direction ou autres. Il y a consensus lorsque, après avoir débattu d'un point, les participants s'entendent sur une décision, ce qui élimine le processus d'amendement dicté par la procédure parlementaire et encourage une participation maximale. Le procès-verbal indiquera que la décision a été prise par consensus.

PROCÉDÉS FAVORISANT LA PRISE DE DÉCISION

Il n'est pas rare qu'une personne impose son point de vue au cours d'une réunion. Les membres peuvent aussi chercher désespérément à s'entendre sur un plan d'action. Il existe des moyens pour le président de mener les discussions de manière à améliorer l'efficacité de la réunion et la performance du groupe. Le texte qui suit en donne un aperçu.

Comme ces moyens fonctionnent mieux si le groupe est petit, il s'agit, avec les grands groupes, de les subdiviser pour les fins de la discussion. Chaque sous-groupe a alors son propre animateur qui devient le porte-parole du sous-groupe en séance plénière. Ces procédés incitent les personnes timides à s'exprimer et modèrent les élans des personnes plus affirmées. Il existe d'autres procédés qui sont décrits dans la documentation portant sur les techniques d'animation de réunions.

Remue-méninges. Ce procédé génère rapidement une foule d'idées spontanées et variées. L'animateur énonce clairement le problème et les règles à respecter :

- Les idées sont exprimées sans faire l'objet de jugement de valeur, de critique ou de discussion.
- Elles sont consignées jusqu'à ce qu'elles soient épuisées. Le nombre compte. Plus il y a d'idées, plus il y a de chances de tomber sur une idée brillante.
- Chacun se laisse inspirer par les idées des autres et fait appel à sa créativité.
- Tous participent.

Les idées sont inscrites au tableau pour que tous les voient. À la suite du remue-méninges, la liste est analysée et les points sont éclaircis. Les membres choisissent ensuite les quatre ou cinq idées les meilleures et décident d'un plan d'action.

Analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces). Cette méthode étudie les forces et les faiblesses (influences internes), ainsi que les possibilités et les menaces (influences externes) relatives à une question ou situation donnée. Tout le groupe peut participer à la discussion ou des sous-groupes peuvent discuter de différents aspects et ensuite faire rapport au groupe. Cette analyse aide le groupe à dégager une orientation.

Analyse FDPRA (forces, défis, possibilités, risques et attentes). C'est une méthode similaire à la méthode précédente sauf qu'elle examine les forces, les défis, les possibilités, les risques et les attentes.

Analyse TOPS (tendances, occasions, priorités et stratégies). Similaire à la méthode FFPM, cette méthode examine les tendances, les occasions, les priorités et les stratégies.

Technique de classement par priorité. Chaque participant étudie les idées ou solutions inscrites au tableau. À partir de ces idées, le groupe élabore diverses possibilités ou solutions. Les techniques suivantes peuvent être utilisées pour faire ressortir le choix retenu par la majorité :

- Donner à chaque personne cinq points autocollants afin qu'elle les place en regard des choix qu'elle préfère. Elle peut choisir cinq possibilités différentes ou placer plusieurs points sur le choix qu'elle privilégie. Le choix recueillant le plus de points déterminera le plan d'action.
- On demande aux participants de classer les choix en utilisant une échelle de 1 à 5, le chiffre 5 représentant leur premier choix, 4 leur deuxième choix et ainsi de suite. Le choix retenu est celui qui cumule le plus de points.

Analyse du champ de forces. Ce procédé est une façon d'illustrer à l'aide d'un graphique les forces en faveur du changement ou les forces opposées au changement dans une situation donnée.

- Tracer une ligne verticale au centre d'une page du tableau de conférence et placer le tableau à la vue de tous. Dans le haut de la feuille, énoncer clairement la situation.
- Demander aux participants d'établir une liste des forces soutenant le changement (les avantages) dans la colonne de gauche, et des forces qui s'y opposent (les inconvénients) dans la colonne de droite.
- Demander aux participants de confronter les points inscrits dans les deux colonnes pour les aider à cerner le plan d'action à adopter.

LEVÉE DE LA RÉUNION

- **Revoir le tableau des mesures à prendre** pour s'assurer que les personnes qui ont des tâches à exécuter savent ce qu'elles ont à faire et le délai dont elles disposent pour le faire.
- **Confirmer la date, l'heure et le lieu de la prochaine réunion.**

ÉVALUATION DE LA RÉUNION

Après la réunion, passer en revue ce qui a bien été et les améliorations qui pourraient être apportées ainsi que les problèmes à régler avant la prochaine réunion. Si des personnes aspirent à la présidence, tels les vice-présidents, l'occasion est tout indiquée de les faire participer. Il est important que les résultats et les stratégies d'amélioration soient résumés et communiqués aux participants.

Saisir l'occasion pour solliciter les impressions de chacun, de manière à ne pas répéter certaines erreurs et à montrer qu'on a le souci de ne faire perdre de temps à personne.

Voici quelques suggestions pour l'évaluation des réunions :

- Avant de lever la séance, s'enquérir de ce qui a bien marché et de ce qui pourrait être amélioré.
- Demander à quelqu'un de suivre les progrès du groupe et d'en faire un compte-rendu à la fin de la réunion. Demander aux participants d'assumer cette responsabilité à tour de rôle.
- Demander aux participants de répondre de façon anonyme à un sondage. On en trouve de nombreux modèles sur Internet.

QUESTIONS FRÉQUENTES AU SUJET DES RÉUNIONS

Comment rappeler aux membres les dates et les échéances des activités au cours de l'année?
Un plan annuel est un relevé ventilé, mois par mois, des dates importantes pour l'organisme. Il comprend notamment les dates des réunions, les activités de financement, les événements et les échéances relatives aux demandes de financement par exemple. Cet outil tient tout le monde informé des activités importantes. Il peut constituer un excellent outil de recrutement auprès d'éventuels candidats et un outil d'orientation utile pour les nouveaux membres. Le plan annuel doit être mis à jour et révisé systématiquement tout au long de l'année.

À quel moment doit-on confier un sujet à un comité?
Si un sujet n'intéresse que quelques personnes, ou qu'il mérite d'être approfondi, il est préférable de le confier à un comité. Il incombe alors à ce dernier de définir le sujet, d'élaborer les possibilités ou les solutions de rechange, d'évaluer les avantages et les inconvénients de chaque solution, d'arrêter son choix sur l'une d'elle, de choisir une solution de rechange et, à la réunion suivante, de soumettre au groupe sa recommandation ou le plan d'action proposé.

Que faire en cas de conflit lors d'une réunion?
Des conflits peuvent surgir et ce n'est pas nécessairement une mauvaise chose. Ils peuvent déboucher sur une innovation ou un changement positif. Voici quelques points à considérer lorsqu'il y a conflit :

- Admettre qu'il y a conflit et cerner le problème.
- Cibler le problème et non la personne. S'abstenir de critiquer les personnes.
- Utiliser un procédé structuré pour aider le groupe à débattre du problème, proposer et évaluer des solutions et en venir à une décision.
- Si la discussion s'envenime, prendre une pause et, au retour, résumer les avantages et les inconvénients, et négocier une solution.
- Dans une réunion houleuse, un animateur neutre peut aider le groupe à résoudre les problèmes.

Qu'arrive-t-il lorsque le quorum n'est pas atteint?
Le quorum correspond au nombre minimal de personnes nécessaire à la conduite des débats et à la prise de décisions. Ce nombre doit figurer dans les documents constitutifs de l'organisme ou dans ses règlements. Pour les petits groupes, il s'agit habituellement de la majorité des membres; si le conseil comporte 12 administrateurs, le quorum serait de sept. Dans les grandes assemblées, il s'agit de la majorité des personnes qui assistent habituellement à la réunion. S'il n'y a pas quorum lors d'une réunion, les personnes présentes peuvent engager des discussions sur certaines questions mais aucune décision ne peut être prise. Pour qu'une décision soit valide, il doit y avoir quorum du début jusqu'à la fin de la réunion.

Si l'absence de quorum est un problème qui persiste, le groupe doit s'interroger sur la cause du problème.

- La réunion était-elle vraiment nécessaire?
- L'objectif de la réunion était-il clairement défini?
- Les participants ont-ils droit de parole?
- La réunion a-t-elle été annoncée suffisamment à l'avance, tout particulièrement aux personnes qui étaient absentes à la dernière réunion?
- Y a-il conflit d'horaires avec une autre activité importante dans la collectivité?
- A-t-on demandé les impressions des membres et en a-t-on tenu compte de manière à garantir leur participation?

Il est bon de faire un suivi auprès des membres qui n'assistent pas aux réunions pour connaître les raisons de leur absence. Il faut encourager les membres à prévenir le groupe de leur absence s'il leur est impossible d'assister à une réunion. De cette façon, il est possible, au besoin, de

reporter la réunion. Si les absences se multiplient, la situation mérite qu'on s'y attarde.

REMERCIEMENTS

L'auteure tient à souligner l'utilité des ressources suivantes dans la préparation de la présente fiche technique et encourage le lecteur à consulter les sites Web correspondants pour plus d'information.

Formation des membres des conseils d'administration, Centraide.
http://www.formationca.org/display_document.cfm

Nathan Garber, Nathan Garber and Associates,

« Checklist for the Chair. »

http://garberconsulting.com/checklist_for_chair.htm

de l'atelier « How to Make Meetings More Effective, More Efficient and More Fun », 2004.

Rob Sandelin. « Running Effective Meetings », Consensus Works!
http://www.ic.org/nica/Process/Effmeet.html

Saskatchewan Industry and Resources, Business Cooperative Services, 2004.
http://www.cbsc.org/sask/sbis/search/display.cfm?code=5974&Coll=SK_PROVBIS_E

3M Meeting Network.
http://www.3m.com/meetingnetwork/index.html

La présente fiche technique a été rédigée par **Denise Edwards**, spécialiste du développement organisationnel en agriculture, Innovation et compétitivité. MAAO, Guelph.

NOTES PERSONNELLES

NOTES PERSONNELLES

Centre d'information agricole
1 877 424-1300
ag.info@omaf.gov.on.ca

www.omaf.gov.on.ca

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 05-035)

Ontario